

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

فتحديد قدرات الفرد وطموحاته ونقاط القوة ونقاط الضعف في أدائه ومن ثم تحديد أهدافه الوظيفية ووضع خطط والبرامج التكوينية التي تسمح لتحقيقها يندرج ضمن المدخل الفردي، أما إعداد مسارات الحركة المهنية التي يشمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة وما تتطلبه من مؤهلات وقدرات وبرامج تكوينية وشروط أخرى فيندرج ضمن المدخل التنظيمي

وعليه فإدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها وعملياتها من بين أولوياتها الأساسية المساهمة في تفعيل عملية تسير المسار الوظيفي تحقيق التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة وهنا تظهر ضرورة جعل هذه العملية مسؤولية مشتركة بين الموظف وإدارة الموارد البشرية من خلال الربط بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي

### Abstract

Ensuring the progress and continuity of the organization requires it to provide opportunities for professional development and growth for employees to achieve the goals of both the individual and the organization at the same time, and this is what falls within the interest in developing the human resource within the process of running the career path

The management of the career path is based on the compatibility and compatibility between the employee's attaining his personal goals and achieving the goals of the organization

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

الاستاذ ابراهيمي خير الدين

باحث اكاديمي

ملخص:

إن ضمان سيرونة المنظمة واستمراريتها يتطلب منها إتاحة فرص التطور والنمو المهني للموظفين بما يحقق أهداف كل من الفرد والمنظمة في آن واحد، وهذا ما يدخل ضمن الاهتمام بتنمية المورد البشري ضمن عملية تسير المسار الوظيفي

فتسيير المسار الوظيفي يبنى على التلاؤم والتوافق بين بلوغ الموظف لأهدافه الشخصية وبين تحقيق أهداف المنظمة

وهذا ما يتم من خلال التفكير بضرورة القيام باختيارات منظمة ومرتبطة وفقاً لاستعدادات وكفاءة وتطلعات الموظف الشخصية وتوجيه تطوره المهني بطريقة واقعية وبالتالي فتتطلب تسير المسار الوظيفي يركز على مدخلين أولهما فردي وثانيهما تنظيمي

التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

between the individual entrance and the organizational entrance

تمهيد

يعتبر تسير المسار الوظيفي من المواضيع الحديثة التي تتطلب الاهتمام الكبير والبحث العميق نظرا لارتباطها بالإنسان شاغل المركز الوظيفي من حيث متابعة مساره الوظيفي والبحث في سبل ترقية وتنمية هذا المسار نظرا لارتباطه بعدة عوامل أخرى لها من انعكاسات عن الدور المنتظر من الموظف. وهنا لا ينبغي إهمال التوفيق بين أهداف العامل والمؤسسة في نفس الوقت وهذه العملية ليست بالسهلة، وليست مجرد رغبات وأمان من جانب العامل للوصول إلى مراكز تنظيمية محددة، بل لابد من بذل الجهد والقدرة من جانب الفرد، والتسيير العلمي من جانب المؤسسة.

كما يجب التوفيق بين تحديد قدرات الفرد وطموحاته ونقاط القوة ونقاط الضعف في أدائه ومن ثم تحديد أهدافه الوظيفية ووضع خطط و البرامج التكوينية التي تسمح بتحقيقها، وهذا ما يعرف بالمدخل الفردي، وبين إعداد مسارات الحركة المهنية التي يشمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة وما تتطلبه من مؤهلات وقدرات وبرامج تكوينية وشروط أخرى وهذا ما يعرف بالمدخل التنظيمي

وعليه فتسيير المسار الوظيفي يشير إلى مجموعة الأنشطة المشتركة بين العامل

This is done by thinking about the necessity of making organized and arranged choices according to the employee's preparations, competence and aspirations, and directing his professional development in a realistic way. Therefore, the organization of the career path is based on two approaches, the first is individual and the second is organizational.

Defining the capabilities of the individual, his aspirations, strengths and weaknesses in his performance and then defining his career goals and developing training plans and programs that allow them to be achieved falls within the individual entrance, while preparing the paths of the professional movement that includes the organizational structure of the organization and what it requires of qualifications, capabilities, training programs and other conditions that fall within the entrance Regulatory

Accordingly, human resources management with its various functions and operations is among its primary priorities contributing to the activation of the process of running the career path to achieve integration between the goals of the individual and the organization and here shows the need to make this process a joint responsibility between the employee and human resources management through linking

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

أن تسير المسار الوظيفي يساهم في نجاح بتحقيق التوافق بين المدخل الفردي و المدخل التنظيمي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة نظرا لما ينتج عنه من زيادة رغبة الأفراد وزيادة الرضا الوظيفية الأمر الكس إيجابا على قدرات المنظمة من كل النواحي هذا تصبو الدراسة الى تحقيق أهداف التالية: تحديد المفاهيم المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي ، وكذا ابراز مدلولات المدخلين الفردي و التنظيمي ، و ابراز سبل التوفيق بين المدخلين

وللإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا المقال الى ثلاث مباحث كالاتي:

المبحث الأول: مفهوم تسير المسار الوظيفي

المطلب الأول: تعريف تسير المسار الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تسير المسار الوظيفي

المطلب الثالث: الاعتبارات التي تحدد فعالية تسير المسار الوظيفي

المبحث الثاني: المدخل الفردي لتسيير المسار الوظيفي

المطلب الأول: مراحل تسير المسار الوظيفي وفقا للمدخل الفردي

المطلب الثاني: معوقات تسير المسار الوظيفي على مستوى الفرد

والمؤسسة، لإعداد هذا العامل لمراحل سير وظيفي وتحديد المهارات المطلوبة لتدرج الموظف في مجموعة من الوظائف التي يتدرج فيها موظفوا المنظمات والانتقال خلال حياتهم الوظيفية و وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية ومن قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال بالترقية، أو أفقيا ويسمى بالنقل الأفقي"1

ومن خلال هذا المقال سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية ماهي أساليب التوفيق بين المدخلين الفردي والتنظيمي في تسير المسار الوظيفي؟

-التساؤلات الفرعية  
-من الاشكالية الرئيسية يمكننا طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

ما المقصود بتسيير المسار الوظيفي؟  
ما المقصود بالمدخل الفردي والمدخل التنظيمي؟

كيف يتم التوافق بين المدخلين من قبل المنظمات؟

ومن هذا تنبع أهمية الدراسة من أن تسير المسار الوظيفي له أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمة التي يعمل بها، فتسيير المسار الوظيفي له أهمية استراتيجية فهو الوسيلة لزيادة فعالية وتحسين سلوك العاملين وزيادة انتمائهم للعمل، وهذا ما يجعلنا نذكر أهم العوامل التي تعطي الأهمية الكبرى للدراسة ومنها

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقل خلال حياتهم الوظيفية وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية ومن قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال بالترقية، أو أفقيا ويسمى بالنقل الأفقي" 3

أما التسيير المهني أو الوظيفي فهو ليس بالمسألة الشخصية وهو لا يعني الموظف وحده وهو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل 4، لذا تهتم هذه العملية «بمتابعة الماضي، الحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغل الفرد في مختلف هياكلها المنظمة، حيث تبين التوافق الدائم بين احتياجات المنظمة ورغبات وطموحات الفرد" 5

كما عرفه أحمد مصطفى بأنها "التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي يشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقيا أو رأسيا بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا على تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة" 6 ومنه تعتبر عملية تسيير المسار الوظيفي هي العملية التي يتم بموجها المواءمة بين

المطلب الثالث: نموذج لتسيير المسار الوظيفي على مستوى الفرد

المبحث الثالث: المدخل التنظيمي لتسيير المسار الوظيفي

المطلب الأول: مراحل تسيير المسارات الوظيفية على مستوى المنظمة وفقا للمدخل التنظيمي

المطلب الثاني: أنواع تسيير المسارات الوظيفية

المطلب الثالث: الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة للتوفيق بين المسارين الفردي والتنظيمي خاتمة

المبحث الأول: مفهوم تسيير المسار الوظيفي

المطلب الأول: تعريف تسيير المسار الوظيفي:

يعرف المسار الوظيفي "هو تاريخ الشخص الوظيفي أي جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها، وكذلك هو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياته العملية قد تكون هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى" 2

كما يعرف كذلك على أنه "المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

خلال تدرجه عبر مجموعة من الوظائف على مدار مساره المهني في المنظمة" **المطلب الثاني: أهمية وأهداف تسير المسار الوظيفي:**

أولاً: أهمية تسير المسار الوظيفي: لتسيير المسار الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة للعامل والمنظمة على حد سواء، نظراً للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد للمسار المهني، وتتميز الأهمية في العناصر التالي:9:

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً، حيث أن مساعدة العاملين في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية سوف تزيد من احتمالية توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة بالمؤسسة.

- مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين، حيث أن صغار السن منهم يظهرون رغبة في تحقيق المزيد من السيطرة على مساراتهم المهنية، كما أنهم رغبة من تحقيق الأجيال السابقة في قبول المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة.

- الحد من إحباط العاملين، فقد أدى ارتفاع المستوى التعليمي للأجيال الجديدة إلى زيادة توقعاتهم الوظيفية وبالتالي فإن وجود خطط للمسار المهني تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلاً من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في

اعتبارات الفرد واهتماماته ورغباته في التقدم الوظيفي، وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو"

تشير التعاريف السابقة أن تسير المسار الوظيفي هو من مسؤوليات المنظمة وبالأخص إدارة الموارد البشرية أي هو حق من حقوق العامل على المنظمة التي تعمل بها وهذا بهدف تحقيق التوافق بين احتياجات المنظمة ورغبات وطموحات الأفراد ولكن هذا التصور يعتبر توجهاً قديماً "حيث انتقلت عملية تسير المسارات المهنية من النمطية ونموذج التطور الهرمي (الترقية) إلى عملية تسير أكثر فردانية تتجاوب مع منطق التأهيل"7، وهذا ما أكده الكثير من الباحثين على الدور الذي يجب أن يلعبه الفرد داخل المنظمة، وهذا بتوفير التأهيل والكفاءات اللازمة لغرض دفع مساره المهني داخل وخارج المنظمة، وهذا ببذل جهود إضافية فردية كمتابعة تكوينات خارج أوقات العمل .....

لضمان النجاح في التقدم الوظيفي والاجتماعي داخل المنظمة.8"

"إذن تسير المسار الوظيفي هي مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات العامل، والمنصب الذي يشغله، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لديه وتحفيزه من

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

بالانتماء إليها وزاد رضاهم الوظيفي يمكن تلخيص أهداف المنظمة في العناصر التالي:

- مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من العاملين وفقا لأسس زمنية معينة، وفي المستويات المختلفة وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وإمكاناتهم، ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم في المنظمة يتوافق وتطلعاتهم ومواهمهم<sup>10</sup>

- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المؤسسة، ذلك أن تصميم برامج متكاملة لتسيير المسارات المهنية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسة الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة بالتوظيف والترقية والتكوين وذلك لنجاح البرامج "

11

- تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يضمن التخطيط الفعال لتسيير المسارات المهنية لأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعدى الاستفادة من مزايا تسيير المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص العمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والتكوين والرواتب وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد

النهاية إلى تقليل حدة الشعور بالإحباط الذي قد يسود بين العاملين، إلا أن حدوث بعض الظواهر مثل الكساد وتبني خطط وبرامج لتخفيض التكاليف وذلك بتصغير حجم المنظمة وتقييد المسارات الوظيفية والحد من فرص الترقية والتقدم الوظيفي سيؤدي إلى تسرب الإحباط لدى فئة كبيرة من العاملين بسبب حدوث فجوة بين طموحات وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

- التقليل من تقادم العمالة، فمن خلال أنشطة تسيير المسار الوظيفي الفعال تساعد في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والاقتصادي بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على اكتساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات

ثانيا: أهداف تسيير المسار الوظيفي:

تتوزع أهداف عملية تسيير المسار الوظيفي بين الفرد والمنظمة ولكل منهما أهدافه، فالاهتمام المتزايد والإدارة الجيدة للمسار المهني للعمال وإتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي سيقود إلى تكوين قوة بشرية منتجة ورغبة في العمل، ذلك أنه كلما أدرك العمال قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم وولاءهم للمنظمة وشعورهم

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره المهني، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العلمية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.

-الدافعية والقدرة على تطويرها: تتحدد فعالية تسير المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بدافعية الفرد إلى الإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطويرة وزيادة هذا الدافع ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساساً بالتحديد الدقيق للأهداف وتحديد الفرص والقيود والمناقشة والتأثير وعرض الإنجازات.

مستوى النضج والتوازن الذاتي: تتوقف فعالية تسير المسار الوظيفي كذلك على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التفاعل مع الزملاء والتي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، ويستلزم ذلك توعية الأفراد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني امتداداً للتجاوب الفعال بما تحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.

النظرة المستقبلية: يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين

البشرية".<sup>12</sup>، أما فيما يخص أهداف العاملين فيمكن عرضها كما يلي:<sup>13</sup>

- شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات.

- الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.

- الحصول على مستوى مناسب من الأجور وملحقاتها.

- إشباع الحاجات الإنسانية والأمنية والاجتماعية وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

إن اهتمام المؤسسة بتسيير المسار الوظيفي للعمال بأساليب علمية وموضوعية يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال مستويات الإنتاجية والربح وتخفيض معدلات دوران العمل والتغيب، وكذلك المحافظة على الخبرات المتوافرة لديها وجذب الكفاءات إليها من الخارج كما يؤدي إلى تحقيق أهداف العمال من خلال تحقيق طموحاتهم وأهدافهم المهنية.

المطلب الثالث: الاعتبارات التي تحدد فعالية تسير المسار الوظيفي:

يمكن توضيح هذه الاعتبارات فيما يلي:<sup>14</sup>

التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية: يعتبر غياب الخبرة العملية أو

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

يملكها ويكتسبها عبر مسيرة حياته

الوظيفية في المنظمة.16

هو عملية تحديد المورد البشري لأهدافه واحتياجاته وقيمة وظائفه

المفضلة وقدراته الذاتية.17

المطلب الأول: مراحل تسير المسار

الوظيفي وفقا للمدخل الفردي

يمر العامل خلال مساره المهني بمراحل

متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عمله

وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد بافتراض

بقاء الفرد في نفس المؤسسة طول مساره

المهني، إن هذه المراحل ذات علاقة مباشرة

بتسيير المسار الوظيفي حيث تتميز كل

مرحلة من هذه المراحل بطبيعتها

وتحدياتها وطموحات العمال، وتتمثل هذه

المراحل وفقا للمدخل الفردي فيما

يلي:18

1-التبصر بالأمال المستقبلية: إن المورد

البشري ليس لديه معرفة تامة بالمشاكل

والمواقف الطارئة التي يمكن أن يتعرض

لها، لذلك يجب عليه أن يسأل نفسه عن

ماهية طبيعة العمل أو المستقبل الوظيفي

الذي يأمله، وانطلاقا من هذا التساؤل

تحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو

الوظائف التي يأمل في القيام بها أو شغلها

كما تتحدد وفقا لنفس السؤال الإمكانيات

المادية المطلوبة ودرجات التعليم والخبرة

والمهارات الوظيفية والشخصية، وأي

وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب

والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح

بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما

سيقدمه من إنجازات في مساره المهني.

سياسات ونظم العمل: تؤدي سياسات

ونظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في

تحديد احتمالات نجاح تسير المسار

الوظيفي يقتصر ذلك على سياسات ونظم

العمل الخاصة بالقوى البشرية من

تعيين، ترقية وتحفيز.

المبحث الثاني: المدخل الفردي لتسيير

المسار الوظيفي:

تختلف النظرة الحالية للمسار

الوظيفي عما كانت عليه من قبل، حيث

كان ينظر إليه في الماضي على أنه مجرد

تدرج لأعلى المناصب الوظيفية أما الآن

فنجد المسار الوظيفي غالبا ما يتأثر

بالعامل أكثر من تأثره بالمنظمة، حيث

يرتكز المدخل الفردي على دور العامل

ذاته في تخطيط وتسيير وتطوير مستقبله

المهني.

ويعرف المسار الوظيفي الفردي على أنه

تعاقب الوظائف التي يشغلها المورد

البشري خلال حياته الوظيفية، وتختلف

عدد هذه الوظائف ونوعيتها من مورد

بشري لآخر.15

وذلك حسب مستوى أدائه ومؤهلاته

العلمية وامكانياته المتنوعة ومعارفه التي

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

المرحلة	المقارنة		
	الانفصال	الحفاظ	التأسيس
أبعاد المقارنة	الانفصال	الحفاظ	التأسيس
المهام	- تحديد المهام. - التوافق بين الفرد والوظيفة.	- فرص التقدم والنمو. - فرص الأمان. - تنمية نمط الحياة	- حفظ التقاعد. - التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية
النشاط	- المساعدة - التعليم - إنباع الإرشادات	- التدريب - المساهمة - السياسات - العدم و التشجيع	- ترك العمل
العلاقة بالآخرين	- صبي - أقل من 30	زعيم 30-45	مرافق 45 - 60 أكبر من 60 سنوات سنة
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	10-2 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المصدر: جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للمواد البشرية، ص 381.

ومن خلال ما سبق ذكره ومن خلال هذا الجدول يتبين لنا أن فترات مراحل تسير المسار الوظيفي وفقا للمدخل الفردي قد تختلف من عامل إلى آخر وخاصة فترة المحافظة، فنجد البعض خلالها يتقدمون ويتطورون باستمرار، وآخرون يحافظون فقط على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس والبعض الآخر ولضعف إمكانياتهم ينحدرون ويتراجعون بانتهاء مرحلة التأسيس كما أن هذه المراحل تتشابه في جميع الوظائف ولدى كل الأشخاص، ويعود الاختلاف إلى تعدد

قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

2- التعرف على القدرات والمهارات الحالية: فعل الفرد أن يراجع نفسه ويحاول معرفة الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوفرة لديه حاليا، وبالتالي تتحدد لديه درجات التعليم الحالية والخبرة والمهارات الوظيفية والشخصية الحالية، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

3- تحديد الفرق بين الآمال المستقبلية والقدرات الحالية: في هذه المرحلة يصل المورد البشري إلى مقارنة المرحلة الأولى بالثانية، ويظهر جليا أن هناك فروقا بينهما مما يستدعي معالجتها في المرحلة القادمة.

4- معالجة الفرق ومعرفة الحلول: قد يتمثل الحل في الالتحاق بدورة تدريبية ويحدد المورد البشري خطوات ذلك زمنيا كما يحدد م ركز التدريب وتكلفته، ولابد من الإشارة إلى أن معالجة الفرق تمس مجالات كثيرة مثل التعليم والخبرة والمهارات، والمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين.

كما يمكننا تلخيص ما طرحه باحثين آخرين من ترتيب لمراحل المسار الوظيفي وفقا للمدخل الفردي في الجدول الموالي:

جدول يبين ملخص مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة لكل مرحلة.

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

جعل المسارات مرنة، وكذلك مضمون البرامج التدريبية وجعلها مستمرة لاكتساب العاملين المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهيئتها للتكيف معها.

- انتظار الفرد خلو الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها ذلك أن الترقية لوظيفة أعلى لا يتم إلا إذا كانت هذه الوظيفة شاغرة، وإلا يتوجب على المترشح الترقية أن ينتظر خلوها سواء عند ترقية شاغلها أو إحالته على التقاعد أو لأي سبب آخر، فطول هذه الفترة يهدد طموحات الأفراد فيها وخاصة الأكفاء ويؤثر سلباً على معنوياتهم، وأحياناً يدفعهم لتترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى تحقق لهم هذه الطموحات.

- تخطيط المسارات المهنية: يتعامل مع متغيرات مستقبلية، فهو يسعى لأن يتنبأ بإمكانيات الفرد وقدراته المستقبلية إلا أن هذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، ويعود ذلك إلا أن الإنسان يتغير باستمرار في شخصيته، مهاراته ميولاته وقدراته النفسية والفيزيولوجية، سواء الأفضل أو للأسوأ، وهذه التغيرات تؤثر في تخطيط المسارات المهنية وتحقيقها، مما يستوجب إعادة النظر فيها كل فترة وتعديلها في ضوء ما تبينه تقارير تقييم الأداء.

- العاملون أنفسهم: فهناك من يرغب في التعلم والتدريب وتطوير مهاراته واكتساب خبرات جديدة، وعلى عكس

نوعية الوظائف ونوعية الأفراد في المنظمات، كما يوضح المنحنى الموالي أكثر العلاقة بين السن ومستوى أداء العامل.

كما نشير هنا إلى أن العمال وبسبب ضعف إمكاناتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مساهمهم في مستويات دنيا أو وسطى، في حين آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطور أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وتكون فترة المحافظة طويلة، حيث يكون أدائهم في حالة تقدم وتطور مستمر

19"

المطلب الثاني: معوقات تسير المسار الوظيفي على مستوى الفرد:

يواجه تسير المسار الوظيفي العاملين بعض المعوقات التي يجب التغلب عليها والتخفيف من حدتها، وتتمثل فيما يلي:20

- قيام المنظمة بإلغاء بعض الوظائف أو استبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة بسبب إعادة الهيكلة التي تلجأ إليها المنظمات نتيجة للتغيرات العديدة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية استجابة لتغيرات البيئة الخارجية كتنويع سلعها وخدماتها، أو تقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا جديدة، فالغاء وظائف واستحداث أخرى يعني ضرورة تغيير هذه المسارات وتغيير متطلبات الوظائف الواقعة عليها، ولتجنب هذه المشكلة يجب

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

في العمل بينما كان ارتفاع نسبة النساء في الوظائف العليا طفيفاً، مما يدل على وجود السقف الزجاجي الذي يحول دون وصول المرأة للمناصب العليا، والتي تعتبر العائق الكبير أمام نجاحها

المطلب الثالث: نموذج لتسيير المسار الوظيفي على مستوى الفرد:

إن تسيير المسار الوظيفي هو مسؤوليته بالدرجة الأولى، حيث يقع على عاتقه أن يقوم بالأنشطة التالية اتجاه نفسه:23

- تقويم الذات: فنقطة البداية في تسيير المسار الوظيفي أن يحاول الفرد فهم ذاته ومراجعة نفسه وذلك من خلال عدة تساؤلات: ما هي المهارات التي يملكها؟ ما هي قيمه واهتماماته؟ ما هي نقاط القوة والضعف لديه؟ وما هي مجالات العمل التي يرغبها، وميله للعمل فيها؟.

من التكوينات التي تساعد في ذلك أن يقوم الفرد بتحديد نقاط قوته وضعفه فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي يضمها لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمن الوظيفي، الانتماء للآخرين، المكافآت المالية وخصائص الوظائف السابقة وأخيراً تصوره لوظيفته القادمة.

ذلك هناك من يقاوم التغيير والتطوير بسبب الكسل أو عوامل نفسية وصحية تؤدي إلى الشعور بالإحباط والإجهاد ومقاومة التغيير، وبالتالي فإن أفراد الفئة الأولى يسعون إلى التطوير واكتساب المهارات والخبرات الجديدة والتقدم المستمر في حياتهم الوظيفية، إضافة إلى عامل السن الذي يترك أثراً كبيراً في هذا الإطار، فبينما نرى صغار السن يسعون إلى اكتساب المهارات الجديدة، نجد الكبار منهم يسلكون مسلكاً مغايراً باعتبار أن لديهم من الخبرات والمهارات ما يكفي لأداء عملهم في المنظمة للفترة المتبقية من العمل بها بحجة أن ما مضى من مستوى العمل أكبر مما تبقى " 21

- المسار الوظيفي للمرأة: إن اختلافات المسارات المهنية بين الرجل والمرأة يعود بشكل أساسي إلى أن هذه الأخيرة تواجه مجموعة من العوائق التي تحول دون وصولها إلى المناصب الأعلى من الكثير من المنظمات ويطلق على هذه الحواجز لفظاً: السقف الزجاجي ( Glass Gerling) والذي يعرفه مكتب العمل بحكومة العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية بأنه " الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب الأعلى في منظماتهم " 22، حيث يلاحظ ارتفاع محسوس في نسبة مشاركة المرأة

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته لفي تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجر القصير أثناء العمل، والأنشطة المفيدة خارج العمل.

- تنفيذ الخطط: يجب توفير مناخ تنظيمي معاون لتنفيذ خطط الفرد، حيث يجب على الإدارة العليا العمل على تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم في تطوير مساراتهم المهنية، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط، التنقلات الوظيفية المؤقتة، برامج التكوين أثناء العمل وخارج المنظمة، التنمية الذاتية وإحداث التعديلات في الهيكل التنظيمي التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام العاملين".

المبحث الثالث: المدخل التنظيمي لتسيير المسار الوظيفي:

يعرف المدخل التنظيمي ب: هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفوا المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته أو أفقيا ضمن نفس المستوى التنظيمي. 24

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة: وذلك من خلال دراسة الظروف الاقتصادية والخصائص الديمغرافية للسكان والمستوى السائد للتكنولوجيا وكذا السياسة العامة، باعتبارها العوامل التي تؤثر على توافر فرص التوظيف المستقبلية، كما يمكن تحديد هذه الفرصة من خلال الكتيبات التي تصدرها المنظمات والتي تتضمن المهن المرتقبة، وساهم إدارات الموارد البشرية أيضا في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف في المنظمات من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها ومواصفات المطلوبة لكل وظيفة من الوظائف الشاغرة والتي يتم الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمنظمة.

- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية: بعد التعرف على الذات والاتجاهات والفرص الوظيفية المتاحة يمكن للفرد تحديد أهدافه الوظيفية القصيرة، المتوسطة وطويلة الأجل، وتجدر الإشارة إلى أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية، تتطلب بعض التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع قدرات الفرد وإمكانيته الحالية والمتوقعة

- إعداد الخطط المستقبلية: هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار.

2-توصيف وتحديد أهداف كل مسار:

سواء في الأجل القصير أو المتوسط والطويل، بما في ذلك تحديد نوعية ومستوى ومسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب.

3-إجراء تقسيم لقدرات وامكانيات

الفرد:

وذلك بهدف تقييم نقاط القوة والضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية (مستوى التعليم والتدريب والخبرة)، والشخصية (القيادة، العمل الجماعي، الابتكار، التعاون)، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى لتحقيقها.

4-تحديد الفرص الوظيفية الفعلية

الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها:

وذلك بما يتلاءم وقدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد، ومن

كما يعرف على أنه جزءا من البناء التنظيمي الذي يتضمن نظاما للتقدم الوظيفي والترقية المستمرة بناء على موضوعية محددة وهي توفر المؤهلات والمهارات المطلوبة<sup>25</sup>.

دور المؤسسة لا ينفصل على دور الفرد في تسير وتطوير المسار الوظيفي حيث هي مسؤولية مشتركة بين الطرفين، إلا أن هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمؤسسة، حيث يقع على عاتق المؤسسة تخطيط وتسيير تحركات العاملين (نقل، الترقية...) وإعداد المسارات المهنية لهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم (تكوين، رسكلة) لخلق نوع من التوافق بين احتياجاتهم وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من خلال عمليات المسار المهني.

المطلب الأول: مراحل تسيير المسارات الوظيفية على مستوى المنظمة وفقا للمدخل التنظيمي

تتمثل هذه المراحل فيمل يلي: 26

1-تصميم المسارات الوظيفية:

يتم من خلال هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئة هذه الوظائف الى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض، مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار ويتبع ذلك

التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

الدراسات المسائية بالمعاهد والجامعات.

6- إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي:

الذي تم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

7- اتخاذ القرارات التصحيحية:

وذلك لحل المشكلات والتغلب على المعوقات، بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي المطلوب الثاني: أنواع تسير المسارات الوظيفية

من خلال تصنيف مجالات رسم المسارات المهنية، يمكن تحديد أنواعها بما يلي:

- المسار التقليدي: يمثل هذا المسار حركة انتقال العامل العمومية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للفرد كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضية فترة زمنية في الوظيفة

خلال الحوار الشفاف والبناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

5- وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل:

فبعد تقسيم قدرات وامكانيات الفرد المهنية والشخصية وتحديد أهدافه الوظيفية والتي تعتبر بمثابة وسيلة تدفع الفرد للتحدي لكي يكسب مهارات وقدرات جديدة، واختيار المسار الوظيفي الملائم الذي يحقق له الأهداف، يتم إعداد خطط لتحقيق أهداف المسار الوظيفي على سبيل المثال:

تحديد الخبرات التي يمكن اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التي تساعد الفرد على تحقيق أهدافه:

تحديد مشروعات التطوير طويلة الأجل والمتعلقة بتنمية الخبرات والقدرات والمهارات .

ويتقاسم المسؤولية عن هذه الأنشطة والبرامج كل من المنظمة والفرد الذي يتوجب عليه استشارة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف الوظيفية، ويتم تنفيذ الخطة أو برنامج العمل من خلال عدة وسائل منها:

مساعدة المديرين لمؤوسهم في تطوير مساراتهم الوظيفية؛

التنقلات الوظيفية المؤقتة؛

شغل مكان المدير أثناء العطل؛

برامج التدريب أثناء العمل؛

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة.

من هذا المنطلق وتأسيساً على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبياً من قبل أصحاب الإنجازات والنجاحات وارد جداً، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الفرد مللاً بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفف من دافعيته للعمل " 28 "

المطلب الثالث: الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة للتوفيق بين المسارين الفردي والتنظيمي:

يعتمد العاملون على المنظمات في إمدادهم بالوظائف وفرص العمل والترقي، كما يسعون إلى البحث عن مواقع العمل التي توفر لهم الأمن والتحدي وفرص التنمية الذاتية لمساهم المهني، وبالتالي فمستوى أداء العاملين يعد محددًا رئيسياً لمدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها لذلك فهي تحرص على استكشاف احتياجاتها من الموارد البشرية، كما تعمل على الحفاظ على فعالية وكفاءة ونمو هذه الموارد، وفي مقابل ذلك ومن هنا تبرز مشكلة التوفيق بين

السابقة كتهيئة وإعداد له، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام وبدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها عبر مسيرة حيالة الوظيفة في المنظمة، كما يتميز بأن العامل لا يمكث فترة طويلة من الزمن من آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وتدعى هذه المدة " فترة الركود" التي غالباً ما يخفف فيها حجم المهام والمسؤوليات الواقعة عليه بسبب كبر سنه " 27.

- المسار الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال حركة الفرد العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه مهارات وخبرات متعددة.

- مسار الإنجاز: في ظل احتمالات تسريح العاملين بهدف تخفيض حجمهم وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية بلوغهم نهاية مساراتهم المهنية، ظهر مفهوم جديد للمسار المهني التنظيمي لا يشترط بقاء العامل لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل لوظيفة أخرى، حيث ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار تستند إلى

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

علماء النفس الصناعي والإطارات من المؤسسة والمكونين لهذا الغرض وتتمر مراكز التقييم عادة بالخطوات التالي:30 يضم مركز التقييم مجموعة من المحكمين من علماء النفس الصناعي والإدارة والإطارات لهذا الغرض.

في مدة تتراوح ما بين يوم وثلاثة أيام يطلب من المرشحين القيام بمجموعة من التمارين والاختبارات مثل مجموعة اختيارات القدرات العقلية، مقابلات الشخصية، مباراة إدارية، دراسة حالات ومناقشة جماعية.....

يقوم المحكمين بتسجيل ملاحظاتهم عن سلوك المرشحين، كما يقوم المحللين النفسيين بعرض نتائج اختبارات الشخصية والقدرات.

3 - مختبرات المسار الوظيفي: هي عبارة عن نظام يساعد الفرد على أن يتبصر بذاته، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات وقوائم الأسئلة، والتي حينما يجب عليها الفرد يستطيع أن يتبين أمور معينة من أهمها ما يلي:

ما هي طموحات وأمال الفرد الوظيفية والحيادية ؟

ما هي القدرات والاستعدادات والمهارات الحالية للفرد ؟

ما هي مشاكل الفرد في وظيفته الحالية ؟

احتياجات العاملين ومتطلبات المؤسسة، والتي يمكن مواجهتها من خلال برامج وعمليات تسير المسار الوظيفي التي يكون فيها دور المنظمة لا ينفصل عن دور الفرد.

أولاً: أساليب تسير المسار الوظيفي لاكتشاف التوافق بين الفرد والمؤسسة:

بالرغم من وجود الأفراد في وظائفهم، إلا أنه قد تظهر مؤشرات عدم التوافق بينهم وبين وظائفهم، وقد يظهر ذلك بسبب تغيير يحدث في الأفراد أنفسهم وأيضاً في خبراتهم وتعليمهم، أو قد يحدث في الوظائف من حيث مكونات التكنولوجيا، أو في الأنشطة المتعلقة بها، لذا على المنظمة أن تكشف هذا الأمر:29

- تقييم الأداء وإبلاغ الفرد بالنتيجة: يمكن أن يبين فحص ودراسة التقارير الخاصة بتقييم أداء العاملين مدى التوافق بين الفرد ووظيفة، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفة بالكامل وبشكل ممتاز دل هذا على التوافق أما إذا كانت التقارير الخاصة بتقييم الأداء تشير إلى أداء شيء يعتبر هذا مؤشر على عدم التوافق.

- مراكز التقييم: وهي تقيس القدرات المحتملة والاستعدادات المرتقبة لفئة الإطارات بإتباع مجموعة طويلة من الإجراءات والاختيارات الفردية والجماعية، ويمر الإطارات المرشحين بهذه السلسلة من الاختبارات ويخضعون فيها لتقييم مجموعة من المحكمين وهم من

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

النقل إلى وظيفة أقل: في حالة ما كان أداء الفرد غير مرض يمكن نقله الى وظيفة أقل درجة ويعتبر هذا الفعل بمثابة عقاب للفرد

النقل مع الاحتفاظ بوظيفة العودة: من حق الموظف ضمان العودة لوظيفته السابقة في حال نقله وعدم تكيفه مع الوظيفة الجديدة

2 - الترقية: يعد معيار التوافق بين الفرد في قدراته ومهاراته واستعداداته وبين الوظيفة في مكوناته إضافة إلى معيار الكفاءة والأقدمية، الأساس الذي يعتمد عليه في الترقية ومن أنواع الترقية هناك الترقية الوهمية وهي تخص الأفراد الذين خدموا المنظمة مدة طويلة وأصبحوا غير قادرين على تقديم انجازات أكثر.

خاتمة:

إن كفاءة الموارد البشرية يشكل عاملاً رئيساً يتوقف عليه تحقيق أهدافه المنظمة ، لأجل ذلك فالمنظمات مجبرة اليوم أكثر من أي وقت مضى على إعادة النظر في برامج تسييرها لمواردها البشرية وإيجاد برامج خاصة بنمط تسييرها وتنميتها باستمرار،

كما أن تسير المسار الوظيفي يعد من بين الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي يجب الاهتمام بها لمواكبة

كيف يمكن وضع خطة متكاملة لسد هذه المشاكل ؟  
ثانياً: أساليب تسيير المسار الوظيفي في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة:

تسعى المنظمات لتحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة و فيض الحالات لا يتحقق التوافق حيث يتم علاجه من خلال إيجاد المكان المناسب للشخص من خلال الأساليب المختلفة كالنقل والترقية، أو من خلال جعل الفرد مناسباً للوظيفة الحالية من خلال التكوين، وفيما يلي سيتم شرح هذه الأساليب وأخرى غيرها " 31

1 - النقل: تبدأ الحاجة إلى النقل من احتياجات الوظيفة والعمل، فموسم الإنجازات قد يستلزم إجراء بعض التنقلات المؤقتة كما أن وجود أعباء عمل في بعض الوحدات قد يستلزم نقل بعض الأفراد إليها، أو تغييرات تنظيمية تحدث في المؤسسة، قد تستلزم تغييرات في المناصب وذلك حسب ظروف أي مؤسسة يجب أن يكون الغرض النهائي للنقل هو التوفيق بين الفرد والوظيفة، ومن بين أنواع النقل نذكر:

النقل إلى الأسفل: ويتم بتشجيع الفرد على قبول الترقية إلى قسم أو الإدارة أخرى وذلك لانسداد الترقية في مساره بسبب وجود زملاء في وظائف يشغلونها.

## التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير المسار الوظيفي

- 9 جمال الدين محمد مرسي، إدارة الموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، 2006، ص379-387.
- 10 عماد الدين مصطفى، نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات المعيارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2006، ص269-270.
- 11 صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2005، ص13
- 12 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص221.
- 13 أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص303.
- 14 مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص244-245.
- 15 Eric Campoy et autres:Gestion des ressources humaines,pearson,France.,8002,p121
- 16 عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص557
- 17 عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم:إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، إربد، عالم الكتب الحديث، 2002، ص210
- 18 أحمد ماهر مرجع سابق ،ص538-539
- 19 عمرو وصفي العقيلي، مرجع سابق ،ص562
- 20 نفس المرجع ، ص563-564
- 21 محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية:عرض وتحليل، ط1، دار الحامد للنشر، عمان 2004، ص130-131.
- 22 جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض ، 2004، ص255.
- \* يطلق مصطلح السقف الزجاجي على احتكار المناصب الإدارية المرموقة على فئة معينة من الناس وفقا لتمييز ما إما حسب الجنس أو اللون أو غير ذلك ، من أوائل من استخدم هذا الاسم جاي بريانت في مجلة أدويك 1984.
- 23 صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص267.
- 24 عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص546
- 25 سلطان نايف أبو تاية: العوامل المؤثرة في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد28، العدد الأول، جانفي 2001، ص74
- 26 مصطفى محمود أبو بكر، 2008، ص218

التغيرات السريعة التي تشهدها المنظمات في مختلف المجالات.

فالأجل الوصول الى تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل وجب إيلاء الأهمية الكبرى لتسيير المسار الوظيفي للمدخلين الفردي والتنظيمي في نفس الوقت والعمل على تجاوز العقبات التي تحول دون تحقيق التوافق بين هذين المدخلين

## الهوامش

- 1 عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص24
- 2 مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص200
- 3 عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص24
- 4 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار جامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص522.
- 5 Jean Marie Peretti, *Gestion Ressources Humaines*, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, Librairie, Vuibert, 1999, P221. ، 2000.
- 6 مصطفى احمد السيد : إدارة الموارد البشرية :الإدارة العربية لرأس المال الفكري .مطابع المعادي الجديدة ، القاهرة ، 2004 ، ص298.
- 7 -Dani(f) et Livian (Y.F), *La Gestion des Cadres*, Librairie, Vuibert, Paris, 1995, P20
- 8-Estelle Mercier et Géraldine Schmidt, *Gestion des Ressources Humaines*, édition –Dunod, France, aout 2005, P175

27 عمروصفي العقيلي ، مرجع سابق، ص 550.

28 نفس المرجع، ص 551-552.

29 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 265.

30 نفس المرجع، ص 269-270.

31 نفس المرجع، ص 285-288.

